

SEMINARIO

Selección efectiva por Competencias:

Vigencia del Método STAR en selección por competencias.

Mg. Ps. Angélica Mera Garrigó

Selección de Personal basada en Competencias

La **selección por competencias** es una estrategia de selección de personas que ayuda a identificar a los candidatos más calificados para un puesto de trabajo.

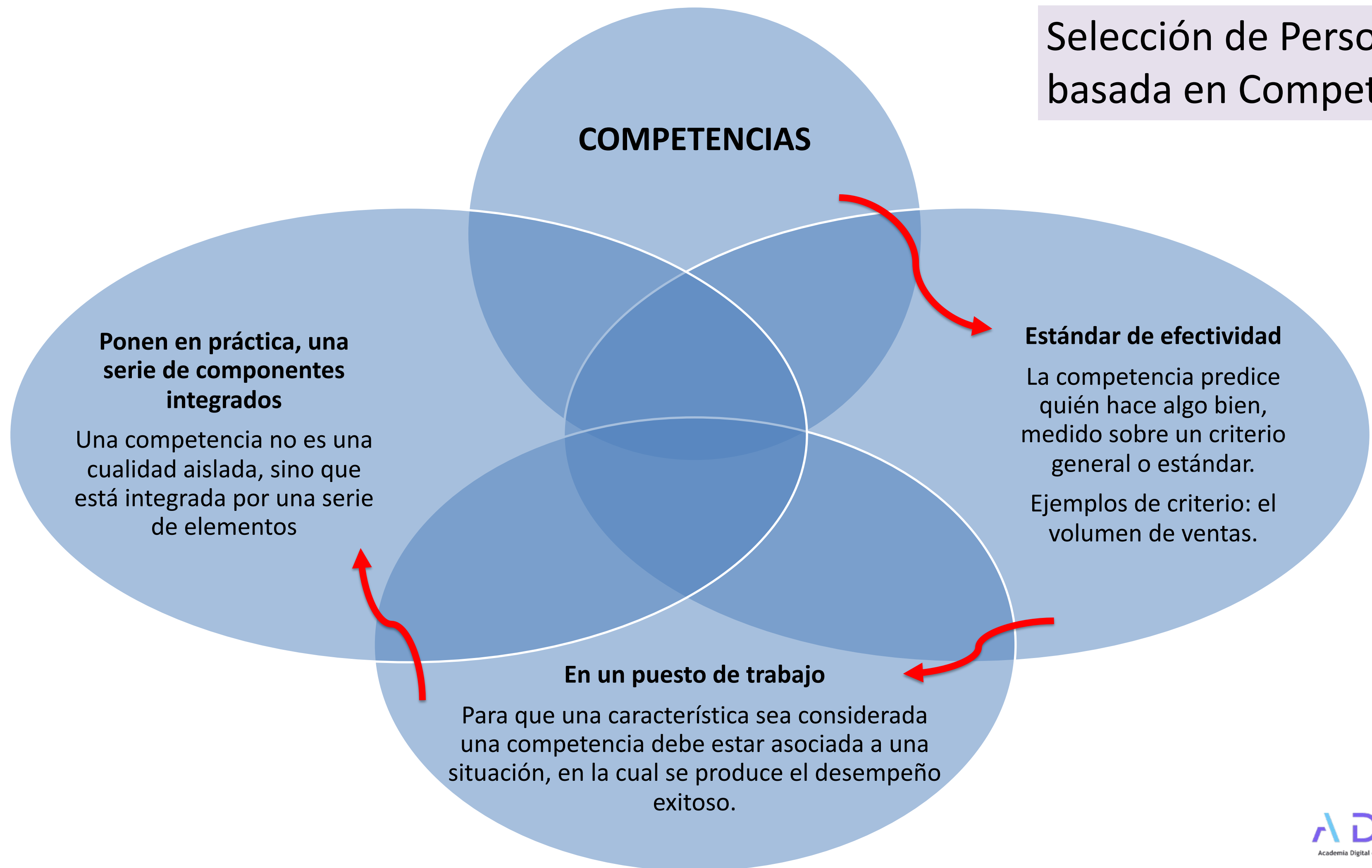
Esto se logra al evaluar las competencias de los candidatos de manera objetiva.

Para ello, este **método de selección** viene a mostrar las maneras en que podemos evaluar a las personas que aspiran a ocupar un puesto de trabajo, *profundizando en la forma en que hacemos preguntas* respecto de sus áreas de dominio competente.

Consideramos las ventajas de la selección por competencias:

- **Reducción de sesgos:** Al basarse en criterios medibles y predefinidos, se reduce el impacto de los prejuicios y preferencias personales de los entrevistadores.
- **Detección de talento:** Busca identificar candidatos que tienen las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto, y que además se alinean con los valores y objetivos estratégicos de la organización.
- **Predicción de rendimiento:** Predece cómo será el rendimiento futuro del candidato, en base a sus competencias y habilidades que posee el momento de la evaluación.
- **Conocimiento del candidato:** Busca conocer mejor al candidato antes de contratarlo.

Selección de Personal basada en Competencias





- **Somos más que un cúmulo de conocimientos técnicos (que son muy importantes).**

- **Somos mucho más que eso:**

- **Somos todas las habilidades que poseemos y que hemos desarrollado a lo largo de la vida.**

Selección de Personal basada en Competencias



Psicólogo estadounidense John C. Flanagan

Profesor de Harvard, psicólogo David McClelland

Selección de Personal basada en Competencias



Psicólogo estadounidense John C. Flanagan



• Origen de la Entrevista de Selección

Psicólogo estadounidense John C. Flanagan

El origen del **modelo de incidentes críticos** se debe al **psicólogo estadounidense JOHN C. FLANAGAN**, quien en **1954** desarrolló la técnica de la entrevista de incidentes críticos, también conocida como entrevista BEI (*Behavioral Event Interview*).

Flanagan creó esta técnica como parte de un programa de evaluación psicológica para pilotos de la fuerza aérea estadounidense durante la Segunda Guerra Mundial.

La **entrevista de incidentes críticos** es una técnica que se utiliza para evaluar el desempeño de un candidato en situaciones específicas del ambiente de trabajo.

En esta entrevista, se le pide al candidato que describa cómo manejó una situación crítica de su experiencia laboral.

El objetivo es observar la capacidad del candidato para resolver problemas y predecir su pertinencia para un puesto determinado.



• Origen de la Entrevista de Selección

Un **incidente crítico** es un suceso destacado que ocurre de manera imprevista y que desestabiliza el equilibrio emocional.

Para ser considerado crítico, un incidente debe tener un propósito o intención clara para el observador, y sus consecuencias deben ser lo suficientemente definidas.

La entrevista de incidentes críticos es una entrevista ***altamente estructurada*** que sigue un guión prefijado que se realiza más allá de la contestación del individuo (y dependiendo de su respuesta, se añaden contra preguntas para profundizar en alguno de los aspectos abordados).

Generalmente podemos ver que la Entrevista de Incidentes Críticos se divide en ***fases; acogida, desarrollo y cierre.***

Selección de Personal basada en Competencias



Profesor de Harvard, psicólogo David McClelland



• Origen del Modelo de Competencias

El concepto **COMPETENCIA** tiene sus orígenes en los años 60's con estudios realizados por David McClelland los cuales terminan en una publicación en el año 1973 denominada "Midiendo Competencias y no Inteligencia".

Esta investigación comienza cuando el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a ***mejorar la selección de su personal***.

Fue entonces cuando se le encomendó al **profesor de Harvard, el psicólogo DAVID MCCLELLAND** investigar el camino que permitiera responder a dicha necesidad.

El estudio estuvo orientado a identificar los ***atributos*** presentes en las personas a evaluar, aspectos que podrían predecir el ***éxito de su desempeño laboral***.

Se tomó como variable fundamental, el ***desempeño en el puesto de trabajo*** de un grupo de personas consideradas como excelentes.

Antecedentes Autores

Profesor de Harvard, psicólogo David McClelland

David McClelland, propone la teoría de las necesidades y los tipos de motivación inspirado en las conductas, que sintetizó en:

El logro, traducido en el éxito y la búsqueda de sobresalir,

El poder, entendido como la influencia, el control y el reconocimiento de terceros.

La afiliación o pertenencia, que se interpreta a partir de las relaciones interpersonales cercanas y de amistad.



• Origen del Modelo de Competencias

Después de un largo período de estudio comprobó que ***“hacerlo bien en el puesto de trabajo”*** está ligado a **características propias de la persona y a sus COMPETENCIAS**, más que a aspectos como los *conocimientos y habilidades*, criterios utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como experiencia, profesión, antecedentes personales y laborales.

• Autores

COMPETENCIAS Son características subyacentes de un individuo que están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación laboral.

Spencer & Spencer (1993)

COMPETENCIAS Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en el trabajo y en situaciones test.

Levy-Leboyer (1997)

COMPETENCIAS Son características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Martha Alles (2005)



Lyle M. Spencer (10 mayo 1911 a 21 agosto 1968)

Signe M Spencer es Senior Consultant en HayGroup



Levy-Leboyer (1997)



Martha Alles (2005)

• Autores

ANTECEDENTES Spencer y Spencer

Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer (1993).

Spencer & Spencer presentaron en forma gráfica su "**Modelo del Iceberg**" para facilitar la comprensión de algunas de las características de las personas, las cuales pueden ser relacionadas con las competencias, e inclusive, identificarse con ellas.

- Un primer grupo es el de las características visibles, fáciles de identificar y desarrollar, tales como los conocimientos y las destrezas.
- Una segunda agrupación, más difícil de detectar y de desarrollar, comprende condiciones como la imagen de sí mismo, el rol social, los rasgos de carácter, los valores y los motivos, los cuales en su conjunto, determina la esencia de la personalidad



• Autores

ANTECEDENTES
Spencer y Spencer

Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer (1993).

- Es con **Spencer y Spencer (1993)** que se construye una definición operativa útil para desarrollar procesos de gestión organizacional por competencias.

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro. 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión. 3. Iniciativa. 4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal. 6. Orientación al Servicio al Cliente.
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia. 8. Conciencia Organizacional. 9. Establecimiento de Relaciones.
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros. 11. Asertividad y Uso del Poder Posicional. 12. Trabajo en Equipo y Cooperación. 13. Liderazgo de Equipo.
V. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico. 15. Pensamiento Conceptual. 16. Pericia (Expertice).
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol. 18. Autoconfianza. 19. Flexibilidad. 20. Compromiso Organizacional.

- Autores

ANTECEDENTES

Martha Alles

Modelo Contemporáneo.

De acuerdo con Alles (2006), se pueden entender las competencias como **“características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”**. (Alles, 2006, p. 82).

El punto principal, y que se mantiene desde Spencer y otros autores, es el de **competencia como dimensión conmensurable**.

La Metodología de Martha Alles Capital Humano

1. Talleres de reflexión con la máxima conducción y directores de área.
2. Definición de competencias cardinales, Gerenciales y específicas.
3. Trilogía de Dictionarios
 - Diccionario de competencias
 - Diccionario de comportamientos
 - Diccionario de preguntas.
4. Descriptivos de puestos por competencias.



Selección de Personal basada en Competencias

- **¿QUÉ ES UNA ENTREVISTA DE POR COMPETENCIAS?**



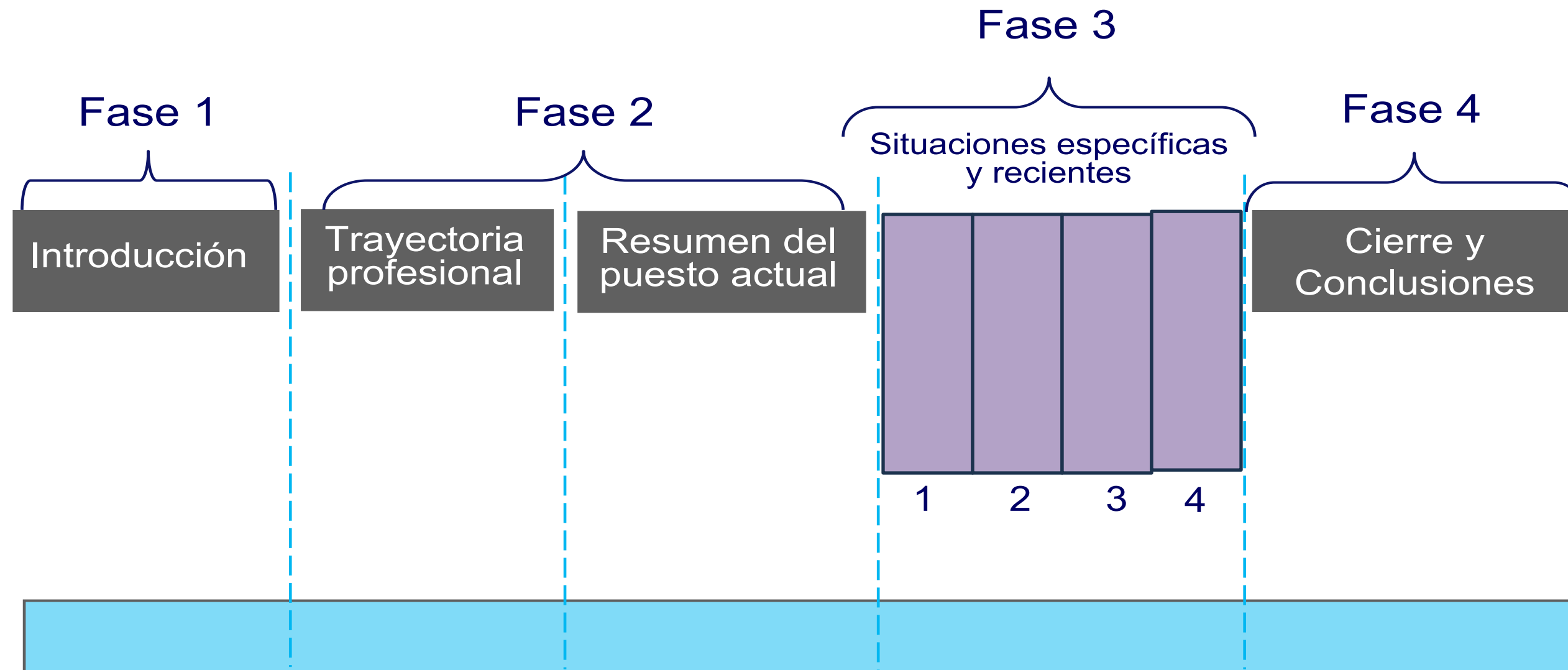
• ¿QUÉ ES UNA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS O BEI?

- La entrevista de incidentes críticos no es la entrevista de trabajo típica. Se basa en la **teoría del “incidente crítico”** (tal y como su propio nombre indica), y sugiere que **los eventos críticos o significativos en el trabajo pueden proporcionar información valiosa sobre las habilidades y competencias de un individuo.**
- En lugar de hacer preguntas generales, que normalmente no aportan mucho valor, estas entrevistas **se centran en situaciones específicas o «incidentes» que el entrevistado ha experimentado en su carrera**, o en su vida personal en el caso de que no tenga experiencia laboral.
- El objetivo es **entender cómo la persona actuó en ese incidente y qué aprendió de él.** A través de los **comportamientos concretos** que se describen durante la entrevista, los y las recruiters pueden **identificar las competencias, conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes** que tiene el candidato y si se ajustan para desarrollar el rol determinado.

Selección de Personal por competencias

Entrevista por Competencias BEI

- **FASES Modelo de entrevista por Competencias**





Selección de Personal por competencias

Entrevista por Competencias BEI

• Fase 1: Introducción

- Se aclara al candidato el objetivo de la entrevista: selección, promoción, necesidades de formación, u otra.
- Se explica al candidato la estructura de la entrevista:
 - ✓ Revisión de la trayectoria profesional de manera general.
 - ✓ Revisión del puesto actual.
 - ✓ Solicitud de ejemplos concretos de situaciones vividas en el ámbito profesional.
- Se advierte de posibles interrupciones.
- Se informa la confidencialidad de la entrevista.



Selección de Personal por competencias

Entrevista por Competencias BEI

• Fase 2: Revisión de la Trayectoria Profesional / Resumen del puesto actual

- ✓ Revisión de la trayectoria profesional de manera general.
- ✓ Revisión del puesto actual.



Selección de Personal por competencias

Entrevista por Competencias BEI

• Fase 3: Situaciones específicas

- ✓ Solicitud de ejemplos concretos de situaciones vividas en el ámbito profesional.
 - ❖ Explicación de lo que es una situación:
 - ❖ Situación laboral ocurrida recientemente (máximo 2 años), que tenga un inicio, un nudo y un final claro, en la que haya jugado un papel importante (hablar en primera persona singular).
 - ❖ Nivel de detalle: como si relatara una película.
- ✓ Se advierte de posibles interrupciones.



Selección de Personal por competencias

Entrevista por Competencias BEI

• Fase 4: Cierre

- ✓ Deja tiempo al candidato para que pregunte cualquier duda.
- ✓ Especifícale cuáles son los siguientes pasos a seguir.
- ✓ Agradece al postulante el tiempo dedicado a la entrevista.

Selección de Personal por competencias

Entrevista por Competencias BEI

Características entrevista BEI

Utiliza una **estrategia estructurada de exploración** (y no una secuencia de preguntas). Cuyo objetivo es lograr visualizar la experiencia del entrevistado tal como él la vivió.

Es un trabajo de **investigación** NO de reflexión.

No se permite a los entrevistados sacar conclusiones. Solo descripción de hechos ocurridos.

Obtiene **comportamientos concretos** (acciones, pensamientos, sentimientos), que tuvieron lugar en el pasado, en la experiencia previa de cada postulante.

Selección de Personal por competencias

Entrevista por Competencias BEI

LOS 4 SONDEOS de la entrevista BEI:

¿Actuó de manera reflexiva, reactiva evitativa?:

“...respiré, y fuera de la sala hablé con los grupos de jóvenes que no cumplieron con sus presentaciones...”

¿Qué hizo? / Acción:

¿Qué dijo? / Diálogo:

“...era un curso masivo, la sala era pequeña y hacía mucho calor. Me conseguí un ventilador, pero no había otro espacio físico disponible. Pensé que debía preocuparme antes de estos temas, lo que hice en el siguiente curso, sin embargo, en el momento consideré que lo hice bien porque resolví el problema de manera transitoria al menos...”

¿Qué pensó? / Pensamiento:

¿Qué sintió? / Sentimiento:

¿Emociones positivas / negativas?

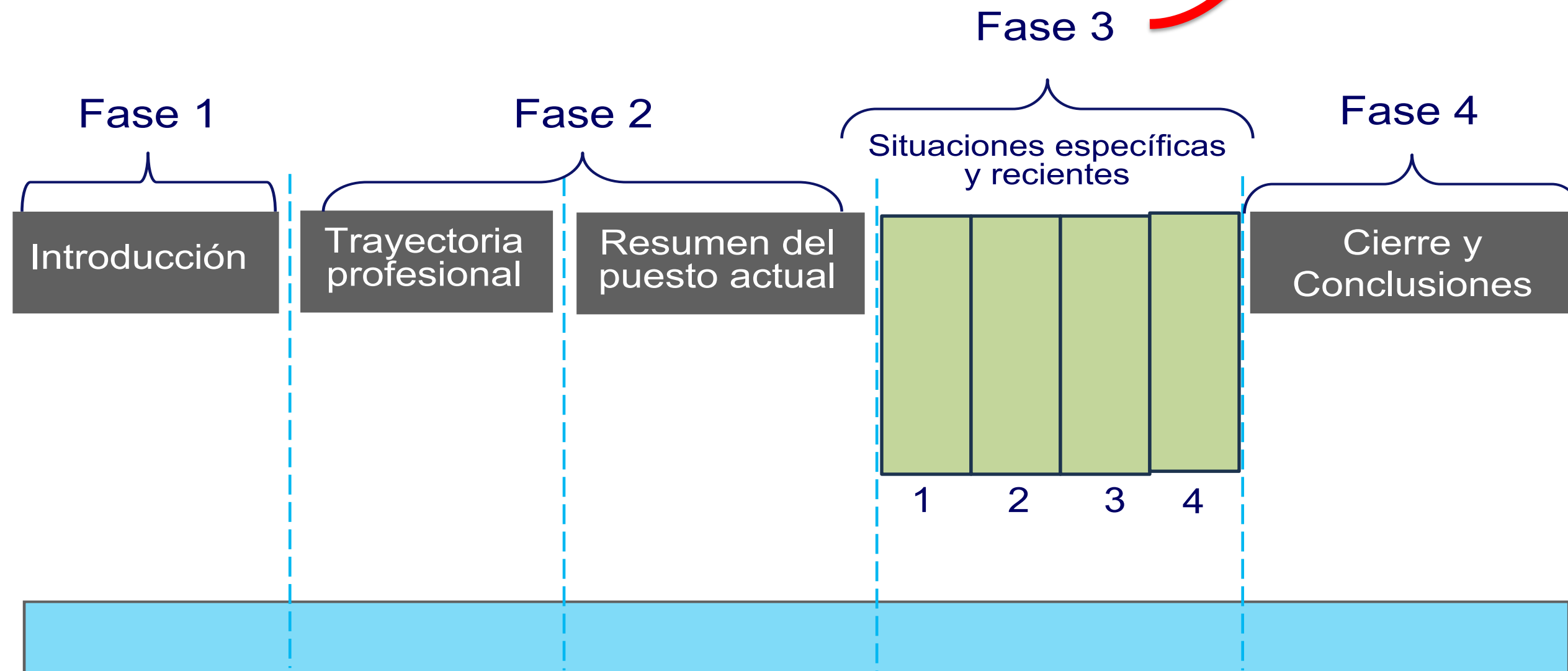
“...la situación era tan compleja, que elegí la opción de que la reprobación de la asignatura fuera informada por el secretario docente, yo no quería tener contacto con el estudiante por su alto nivel de agresividad, me sentí intimidada y consideré que lo más sano era resguardarme....”

Selección de Personal por competencias

Método STAR

- FASES Modelo de entrevista por Competencias

Método STAR



- Entrevista Modelo STAR

Método STAR

Secuencia para responder preguntas de entrevistas laborales

1 Situación

Describe las circunstancias y escenas

2 Tarea

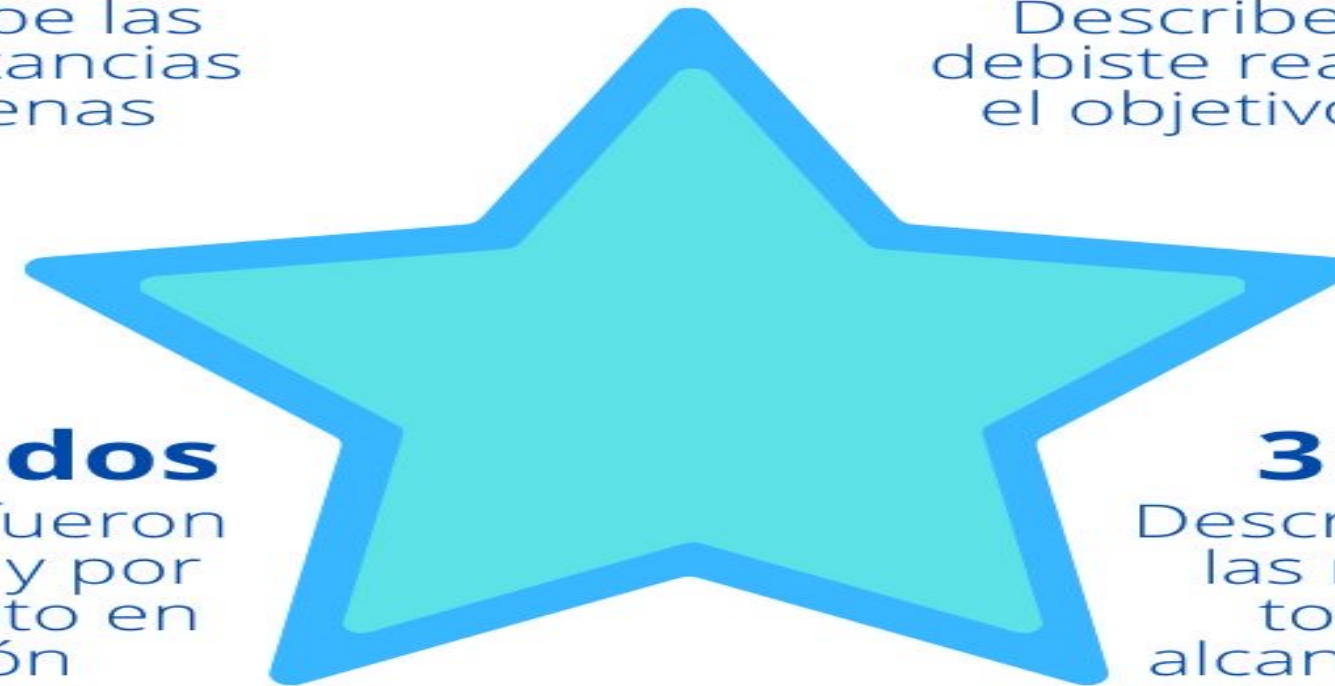
Describe la tarea que debiste realizar y cuál era el objetivo de la misma

3 Acción

Describe la acción o las medidas que tomaste para alcanzar el objetivo

4 Resultados

Explica cuáles fueron los resultados y por qué tuviste éxito en esa situación

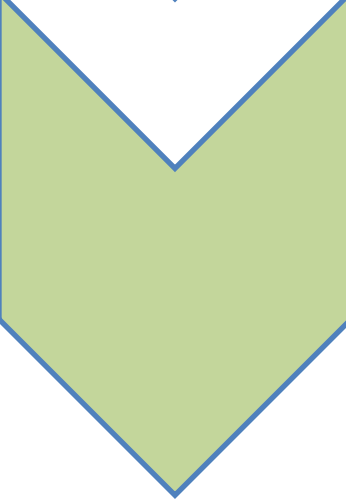


Selección de Personal por competencias

Modelo STAR



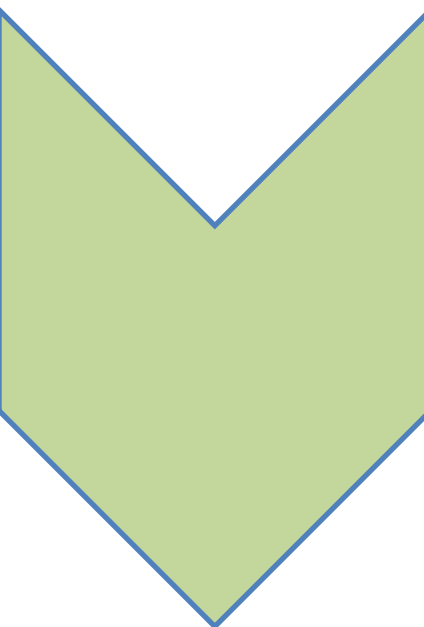
• Entrevista Modelo STAR

- 
- Orígenes: el modelo STAR se atribuye a la consultora internacional DDI Development Dimensions International®, desde 1970 con estudios y publicaciones iniciales entre los años 1980 y 1996. Este último año comienza la formalización del uso del método como herramienta utilizada en procesos de selección de personal.
- 
- El método STAR se define como una técnica de entrevista que se utiliza para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos.
 - Es una herramienta popular en recursos humanos y se considera una forma efectiva de predecir el éxito laboral de un candidato.
- 
- El método STAR se basa en formular preguntas que induzcan al candidato a un proceso de memoria.
 - El objetivo es conocer al entrevistado a través de preguntas basadas en experiencias pasadas. Es una parte importante de las entrevistas porque requiere que los candidatos demuestren cómo resolvieron problemas anteriormente. De esa manera, no pueden simplemente decir lo que creen que quieres escuchar: **tienen que demostrarlo.**

Selección de Personal por competencias

Modelo STAR

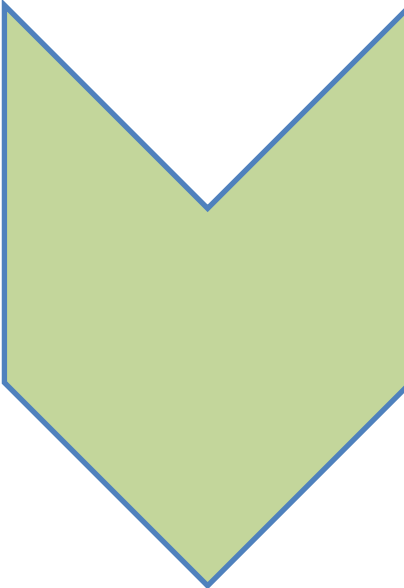
- Entrevista Modelo STAR

- 
- **1. SITUACIÓN:** Como entrevistador, le pedirás al candidato que describa una situación o reto por el que haya atravesado en experiencias laborales anteriores. Para eso, debes hacer preguntas abiertas que le faciliten al candidato explayarse en detalle.
 - **Opciones de preguntas:**
 - ¿Puedes contarme sobre una situación en la que tuviste que lidiar con un cliente insatisfecho?
 - ¿Recuerdas alguna ocasión en la que tuviste que resolver un conflicto dentro del equipo de trabajo?
 - ¿Puedes compartir una experiencia en la que te enfrentaste a un plazo ajustado para completar un proyecto importante?

Selección de Personal por competencias

Modelo STAR

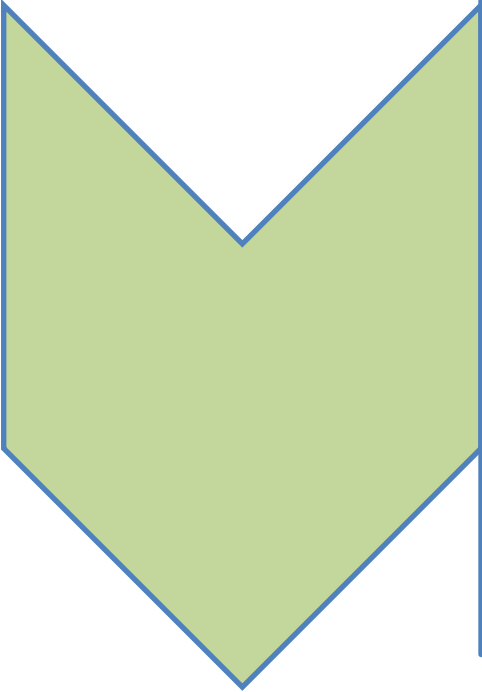
- Entrevista Modelo STAR

- 
- **2. TAREA:** En línea con la situación que describió el candidato en la etapa de Situación del método STAR, el siguiente paso es que indagues sobre la task o responsabilidad que tenía en ese entonces y puedas evaluar la situación descrita. Como entrevistador, puedes hacer preguntas sobre el alcance y las expectativas de la tarea que tenía designada.
 - **Opciones de preguntas:**
 - ¿Cuál era tu rol específico en esa situación y qué se esperaba que lograras?
 - ¿Podrías describir las responsabilidades que tenías asignadas en ese proyecto en particular?
 - ¿Qué objetivos te fijaste para completar esa tarea y cómo los abordaste?

Selección de Personal por competencias

Modelo STAR

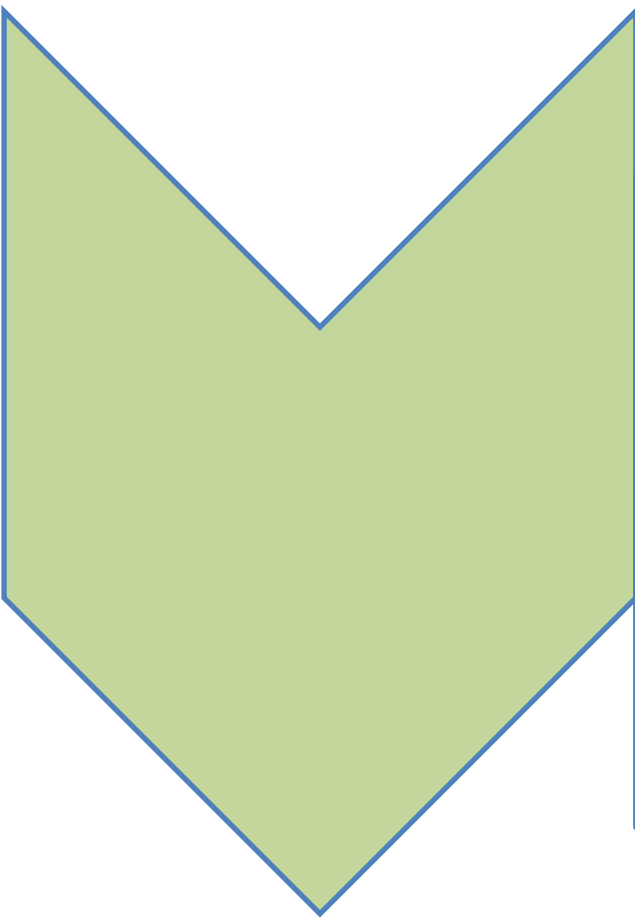
- Entrevista Modelo STAR

- 
- **3. ACCIÓN:** En la etapa de Acción del método STAR, debes pedirle al candidato que describa cuáles fueron las acciones que tuvo para abordar la situación o tarea que explicó. Para eso, debes pedir detalles sobre las decisiones tomadas y cuáles fueron las estrategias que implementó.
 - **Opciones de preguntas:**
 - ¿Cuáles fueron los pasos específicos que tomaste para abordar esa situación?
 - ¿Qué estrategias implementaste para resolver el problema que enfrentabas?
 - ¿Cómo organizaste tus actividades para asegurarte de completar la tarea a tiempo? / ¿Qué decisiones tomaste durante ese proceso y cómo llegaste a esas decisiones?

Selección de Personal por competencias

Modelo STAR

- Entrevista Modelo STAR

- 
- 4. **RESULTADO:** Por último, en la fase de Resultado del método STAR, busca resultados cuantificables y medibles en la explicación del candidato sobre las consecuencias de las acciones que tomó.
 - **Opciones de preguntas:**
 - ¿Cómo evaluaste el éxito de tus acciones y qué criterios utilizaste para hacerlo?
 - ¿Qué aprendiste de esa experiencia y cómo aplicaste esas lecciones en situaciones posteriores?
 - ¿Qué feedback recibiste de tus superiores, colegas o clientes sobre los resultados de tu trabajo?



Selección de Personal basada en Competencias

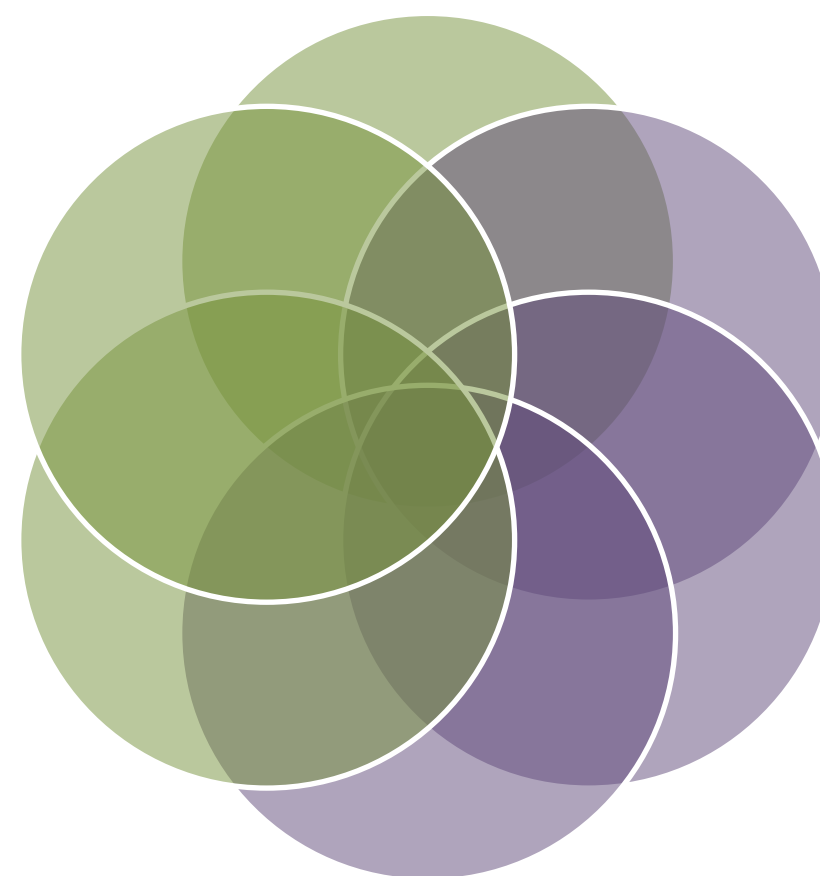
El modelo STAR y la entrevista de incidentes críticos BEI son técnicas que se utilizan para evaluar competencias y conductas en el ámbito laboral:

Entrevista de incidentes críticos BEI

Es una técnica que se utiliza para ***evaluar las competencias***, habilidades, aptitudes y actitudes de un candidato.

Se basa en situaciones que el candidato ha vivido en el pasado, y en cómo actuó ante ellas.

El entrevistador hace una serie de preguntas ordenadas para obtener información sobre el desempeño laboral del candidato.



Modelo STAR

Es una técnica que se utiliza en entrevistas de selección para ***evaluar comportamientos que demuestren si el candidato tiene la competencia deseada***.

El objetivo es que el candidato describa sus experiencias en situaciones relacionadas con el puesto, y las acciones que realizó en los cargos anteriores para resolverlas.

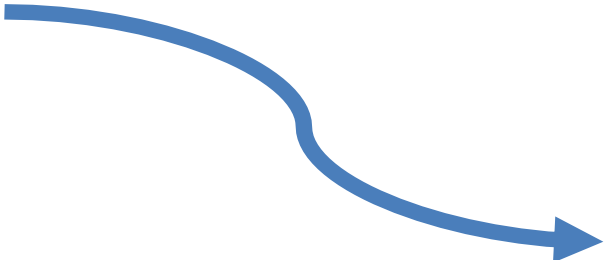
• Selección de Personal basada en Competencias: ¿Qué busca el entrevistador?

- Predecir que la persona demostrará las competencias requeridas en el puesto de trabajo.
- Evidenciar que la persona ha demostrado dichas competencias en el pasado.
- Conocer qué es lo que el **entrevistado** hizo, dijo, pensó y sintió cuando ejecutaba una función dada en un trabajo anterior.
- Conocer cómo ha actuado el entrevistado en sus trabajos pasados: su conducta. Sus comportamientos.
- Conocer cuáles son las motivaciones del entrevistado.



- Selección de Personal basada en Competencias:
¿Qué busca el entrevistador?

La mejor predicción sobre si una persona demostrará las Competencias requeridas en **un puesto de trabajo.** (MODELO/PERFIL) es **obtener evidencias de que la persona ha demostrado esas Competencias en el pasado.**



— Hola, vengo por la entrevista laboral.
— ¿Tiene experiencia?
— Sí, ya con esta van 20 entrevistas.



Selección de Personal basada en Competencias

1. Identifica las competencias clave

Perfil de Cargo.
Construcción de preguntas por competencias.

Necesitamos tener en claro cuáles son **las COMPETENCIAS FUNDAMENTALES PARA EL PUESTO** al que el candidato **aplicó**.
En base a esto, podrás formular preguntas específicas durante las entrevistas y evaluaciones.

Entonces, imagina que tienes que cubrir un puesto de Ventas para B2B. Preguntas genéricas como ***“¿Qué experiencia tienes en ventas?”*** no son específicas para el contexto de ventas B2B y pueden llevar a respuestas que no demuestren la capacidad del candidato para manejar las complejidades específicas de este tipo de ventas.

En cambio, lo más recomendable sería que hicieras preguntas específicas que se alineen con el contexto de ventas B2B, solicitando al candidato que describa una experiencia pasada relacionada con este tipo de ventas. Por ejemplo: ***“¿Puedes compartir una experiencia en la que hayas liderado un proceso de ventas para clientes empresariales?”***.

Selección de Personal basada en Competencias

Competencias Técnicas

N °	Nombre	Descripción de la Competencia	Nivel
			Esperado
1	Dominio Sistemas TIC	CT12 Garantizar que los sistemas TIC de una organización funcionen de forma adecuada, son seguros y están adecuadamente instalados, documentados, personalizados, mantenidos, actualizados y sustituidos, y que las personas de la organización reciban un soporte TIC correcto.	CT12.1 Dirigir, planificar y coordinar la gestión de la infraestructura informática: hardware, software, redes y comunicaciones.
2	Desarrollo de Software	CES1 Desarrollar, mantener y evaluar servicios y sistemas software que satisfagan todos los requisitos del usuario, que se comporten de forma fiable y eficiente, que tengan un desarrollo y mantenimiento asequible y que cumplan normas de calidad, aplicando las teorías, los principios, los métodos y las prácticas de Ingeniería del Software.	CES1.1 Desarrollar mantener y evaluar sistemas y servicios software complejos y/o críticos.
3	Especialidad en Tecnologías de la Información	CT11 Definir, planificar y gestionar la instalación de la infraestructura TIC de la organización.	CT11.1 Demostrar comprensión del entorno de una organización y sus necesidades en el ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
4	Dominio de lenguajes Informáticos	CT14 Java Script	CT14.1
5	Dominio de lenguajes Informáticos	CT15 Python	CT15.1
6	Dominio de lenguajes Informáticos	CT26 SQL	CT26.1

Competencias Laborales

N °	Nombre	Descripción de la Competencia	Nivel
			Esperado
1	Preocupación por el orden la calidad y la seguridad	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variantes, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.	A
2	Orientación al Logro	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y lo modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.	A
3	Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.	A
4	Profundidad en el conocimiento de los productos	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.	B
5	Formación de Relaciones de Contacto	Promueve entre sus pares la actitud de compartir informalmente los conocimientos, apoyándolos y recibiendo apoyo. Es reconocido por dar el ejemplo a la hora de entrenamientos exigentes. Se reconoce a sí mismo como generador de conocimiento y valora y reconoce esta característica en sus pares, jefes y subordinados.	B
6	Calidad Técnica	Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.	A
7	Autoconfianza	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa educadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.	B



Selección de Personal basada en Competencias

Ya se ha realizado el filtro curricular por lo que acá se evalúan conocimientos técnicos específicos.

2. Realiza evaluaciones técnicas

Durante las evaluaciones técnicas, puedes verificar las habilidades específicas y la capacidad del candidato para resolver problemas relacionados con el puesto.

Presenta al candidato con un escenario práctico o estudio de caso relevante para el puesto. Por ejemplo: **"Imagina que eres responsable de aumentar las ventas de un producto específico en un mercado altamente competitivo. ¿Cómo abordarías esta situación?"**

Entrevista en una compañía informática



¿Qué cree que le hace adecuado para
este trabajo?



He hackeado su ordenador y me he
autoinvitado a esta entrevista.



Selección de Personal basada en Competencias

3. Profundiza con entrevistas Psicolaborales

Las entrevistas finales son una **oportunidad para profundizar en las experiencias y habilidades del candidato**, así como para evaluar si se ajusta a tu equipo y empresa.

El método STAR es una excelente herramienta que puedes utilizar también en esta instancia para hacer preguntas sobre ejemplos específicos que demuestren competencias relevantes.

Dado que el candidato ya atravesó entrevistas iniciales y evaluaciones técnicas, la instancia de entrevistas finales puedes aprovecharla para ahondar más sobre experiencias que te haya comentado anteriormente y sobre los resultados de las evaluaciones técnicas.

Asimismo, aquí debes verificar si el candidato encaja específicamente con la empresa y el equipo.



PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

68 DICCIONARIO DE PREGUNTAS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Calidad del trabajo Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento de los temas del área de la cual se es responsable; comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados; poseer buena capacidad de discernimiento (juicio); compartir el conocimiento profesional y la <i>expertise</i>; apoyarse en los hechos y en la razón (equilibrio); demostrar constantemente interés por aprender.	1. <i>¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto? Cuénteme sobre sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etc.</i> 2. <i>Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?</i> 3. <i>¿Cuál es la dificultad que ha encontrado para usar _____ (determinado sistema o procedimiento)? ¿Qué hizo frente a esas dificultades?</i> 4. <i>¿Qué áreas lo consultan?, ¿sobre qué temas? Relátame alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.</i>

Para tener en cuenta

Para la competencia “Calidad del trabajo” tiene importancia el interés en aprender, por lo tanto, se aconseja formular preguntas que permitan determinar las inquietudes del entrevistado.



PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

	SITUACIÓN Describa la situación, el contexto y los antecedentes	TAREA Describa lo que se le solicitaba	ACCIÓN Describa lo que hizo, cómo lo hizo y las herramientas que utilizó	RESULTADO Describa lo que se le solicitaba
PREGUNTA 1				
PREGUNTA 2				
PREGUNTA 3				
PREGUNTA 4				
PREGUNTA 5				
PREGUNTA 6				
PREGUNTA 7				
PREGUNTA 8				



Selección de Personal basada en Competencias

PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

¿Cómo preparar la
Entrevista por
Competencias?

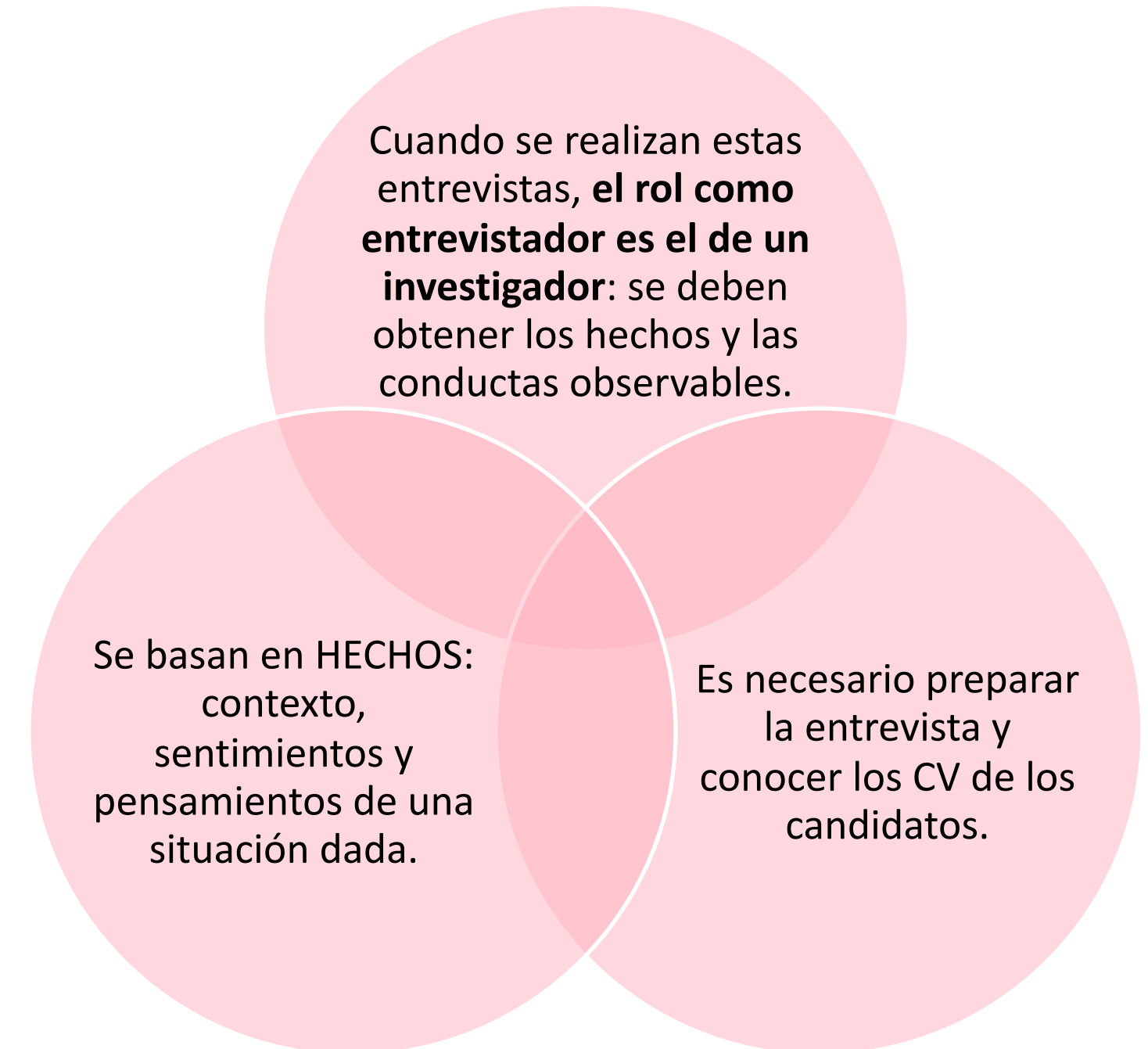
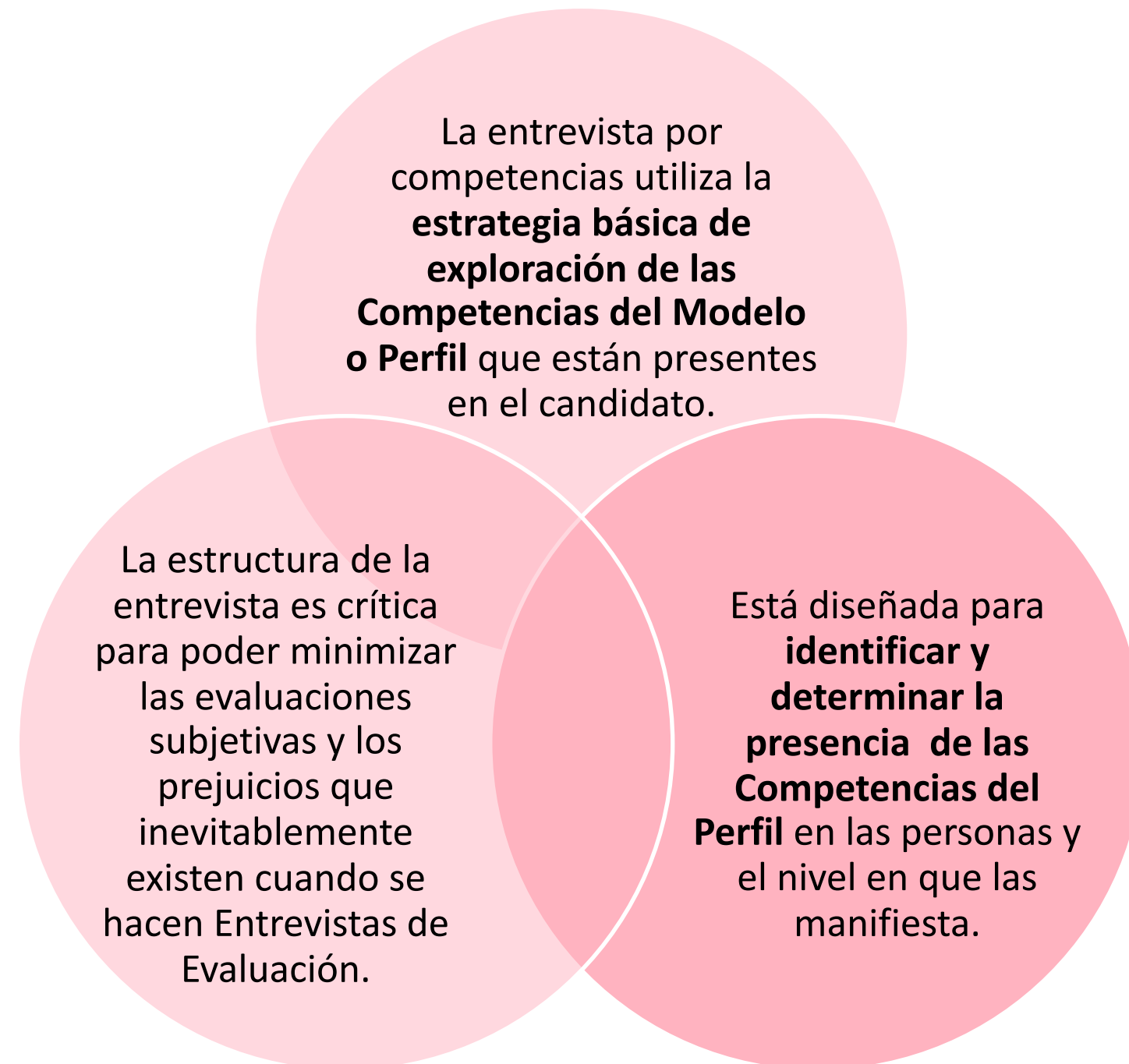
¿Qué pasos realizas
para conocer mejor el
perfil de cargo que te
han entregado?

Realizar una reunión con un representante de la organización para determinar aspectos que van más allá de la DPT? Como la cultura organizacional, valores organizacionales. ¿Qué tipo de organización es? Características de la jefatura del candidato a elegir.

En ocasiones si es posible, pido conocer lo que la organización entiende por “trabajador eficiente”, antes de realizar el proceso de selección por competencias.



Selección de Personal basada en Competencias





Selección de Personal basada en Competencias

Todo lo dicho

***No tiene sentido sin la
profundidad.***

Y eso depende de las
habilidades del
entrevistador y el
trabajo sobre su
persona.



Selección de Personal basada en Competencias

4. Toma decisiones

En esta etapa, después de todas las entrevistas y evaluaciones, llega el momento de evaluar a los candidatos y tomar decisiones sobre quién es el más adecuado para el puesto.

Entonces, revisa las respuestas durante las instancias de selección con el **método STAR** y evalúa cómo cada candidato demostró las habilidades y competencias requeridas. Compara las respuestas y desempeño, con criterios objetivos.

Contratación e Inducción.

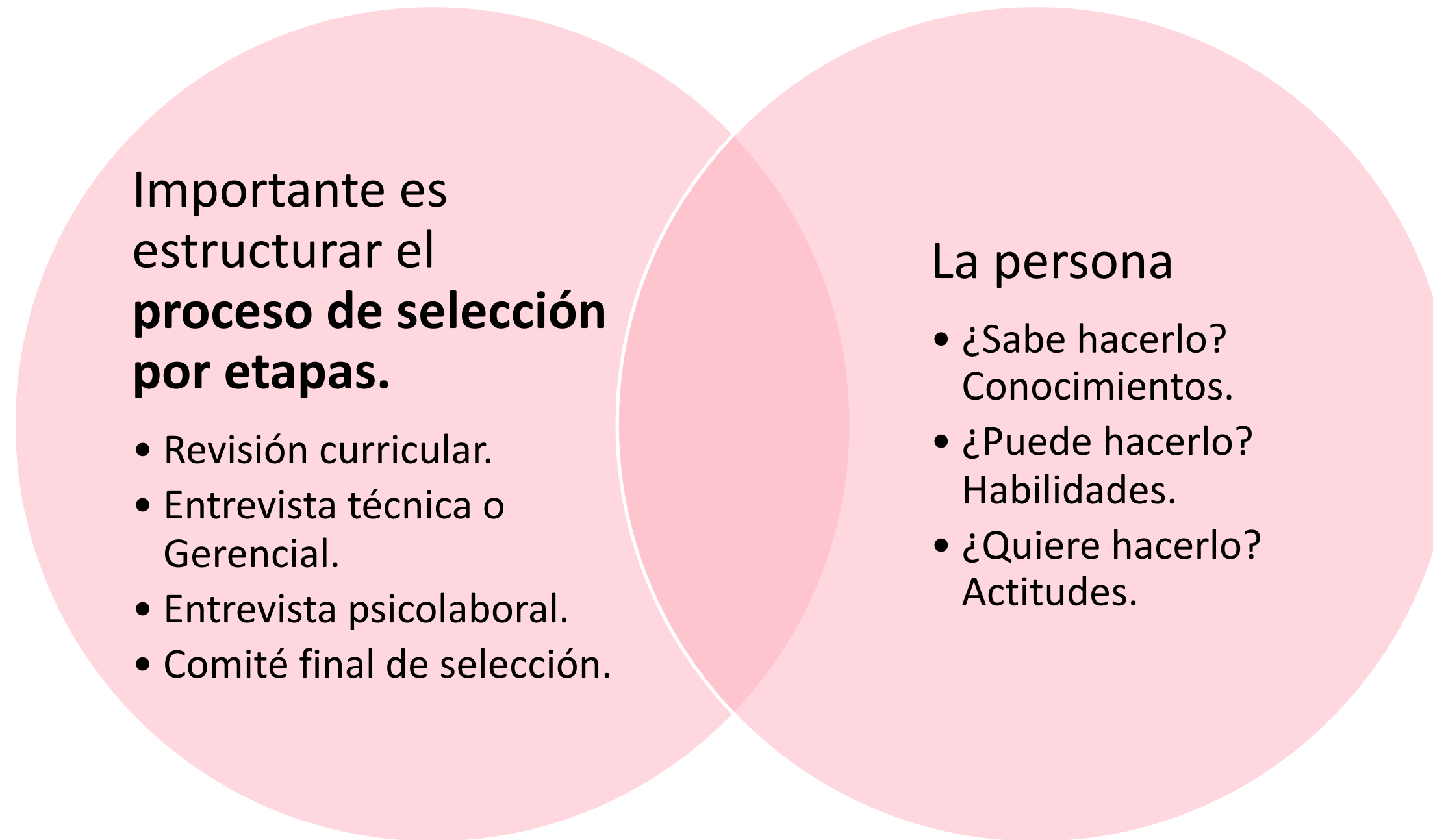
Selección de Personal basada en Competencias

Competencias Técnicas

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Nivel Mínimo Requerido	Nivel Obtenido	Resultado
Conocimientos Técnicos	6.0	5.5	Reprueba

Competencias Laborales

COMPETENCIA	Nivel Requerido	Nivel Obtenido	Brecha
Liderazgo	4	3	-1
Redacción			



Selección de Personal basada en Competencias

Jerarquización de Candidatos Etapa Psicolaboral:

- De acuerdo a comparación de: Perfil individual / Perfil de cargo.
- Formar terna de candidatos (en caso de existir).

NOMBRE CANDIDATO:

COMPETENCIA	PERFIL BUSCADO	PERFIL PERSONAL	D	C	B	A
Compromiso	A	A				X
Flexibilidad y adaptación	B	B			X	
Compromiso con la calidad de trabajo	B	B			X	
Entrenador	A	C		X		
Liderar con el ejemplo	A	B			X	
Comunicación eficaz	B	C		X		
Iniciativa - Autonomía	B	B			X	
Toma de decisiones	A	B			X	

NOMBRE CANDIDATO:

COMPETENCIA	PERFIL BUSCADO	PERFIL PERSONAL	D	C	B	A
Compromiso	A	A				X
Flexibilidad y adaptación	B	B			X	
Compromiso con la calidad de trabajo	B	B			X	
Entrenador	A	A				X
Liderar con el ejemplo	A	B			X	
Comunicación eficaz	B	B			X	
Iniciativa - Autonomía	B	B			X	
Toma de decisiones	A	B			X	

NOMBRE CANDIDATO:

COMPETENCIA	PERFIL BUSCADO	PERFIL PERSONAL	D	C	B	A
Compromiso	A	A				X
Flexibilidad y adaptación	B	B			X	
Compromiso con la calidad de trabajo	B	B			X	
Entrenador	A	A				X
Liderar con el ejemplo	A	A				X
Comunicación eficaz	B	B			X	
Iniciativa - Autonomía	B	B			X	
Toma de decisiones	A	A				X

• Selección de Personal basada en Competencias: Escenario actual.

El mundo no es el mismo que en los 60s. Hoy han cambiado las empresas pero sobretodo, **los postulantes y los trabajadores.**

Las empresas se hallan en un contexto en donde cada vez es más difícil prever situaciones futuras.

Por ello, hay que aplicar nuevas técnicas que sean **flexibles a los cambios inevitables e irreversibles** que se producirán en distintos plazos.

Importante:
Las organizaciones cambian y se adaptan.
Otras, siguen funcionando como organizaciones del siglo pasado.

- Selección de Personal basada en Competencias: Escenario actual.

Comenzamos a hablar de **Empresa Líquida** (término que se lo debemos a la deriva de los libros de Zygmunt Bauman, Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades en 2010).

En el mundo que describe Bauman todo es líquido, incluso los títulos de sus novelas (Vida líquida, Maldad líquida, Amor líquido, Tiempos líquidos, Miedo líquido, Modernidad líquida...). Para él, todo es líquido, **su principal idea es que hoy en día se teme a las relaciones duraderas en general, todo tipo de relaciones.**

- Selección de Personal basada en Competencias: Escenario actual.

Una empresa líquida es una organización capaz de formar **equipos multidisciplinares** en función de cada proyecto, para deshacerse al terminarlo y volver a armarse, sin pausa y con las variaciones necesarias para empezar el siguiente proyecto.

Estamos en **una era en la que nos comunicamos de diferente manera**, quedamos en los bares de distinta manera, nos enteramos de las cosas de distinta manera, nos relacionamos de distinta manera, compramos a través de canales que hace muy poco no existían, nos divertimos a través de plataformas muy nuevas, hablamos con nuestros hijos por mensajes de texto o voz...

- Selección de Personal basada en Competencias: Escenario actual.

Las organizaciones líquidas
son una respuesta de adaptación al entorno, a nuestra nueva realidad, permitiendo crecer

...y contraerse con facilidad, tomar decisiones rápidas y aprovechar todo el talento con que se cuenta focalizándose a resultados a corto y a estrategia a medio plazo.

- Selección de Personal basada en Competencias: Escenario actual.

Una organización **flexible** debe trabajar hacia una estructura más horizontal donde los trabajadores más que desempeñar unas funciones cerradas en su puesto de trabajo o en una estructura de nichos o departamental fuertemente jerarquizada, deben trabajar hacia un propósito del servicio, unidad de negocio o proyecto.

Esta es la clave, **trabajar hacia un propósito**, e implica que las funciones y tareas del puesto no son un fin en sí mismas sino un medio, que el propio trabajador gestiona con el apoyo de un líder, para llegar a un propósito general, e implica igualmente cambios más frecuentes de funciones o de puesto y de jerarquías.

- Selección de Personal basada en Competencias: Escenario actual.

En definitiva, si el mundo funciona de manera distinta...

¿Los trabajadores tienen que relacionarse con la empresa “como siempre”?

¿Los productos o servicios han de diseñarse “como siempre”,

¿El trabajador ha de ser el “de siempre” y los equipos los “de siempre”?

¿La información que ahora se comparte y fluye, ha de tratarse “como siempre”?

- Selección de Personal basada en Competencias: Escenario actual.

Los que era sólidos “siempre” se está desdibujando.

Las empresas tienden a ser más líquidas.

Los equipos no tienen por qué ser “siempre” los mismos: cada proyecto es independiente y distinto.

Lo nuevo de ayer, mañana ya no es más...

- Selección de Personal basada en Competencias: Escenario actual.

La función de RRHH es establecer el escenario para que esto suceda, y pasa por abandonar **DPT rígidas**, sistemas jerarquizados que ralenticen la toma de decisiones o impedir movilidad y jerarquías funcionales.

Por otro lado, es necesario potenciar **liderazgos** basados en generar confianza y sustituir **procesos lentos** de evaluación del talento por otros más eficaces y rápidos.

- Selección de Personal basada en Competencias: Escenario actual.

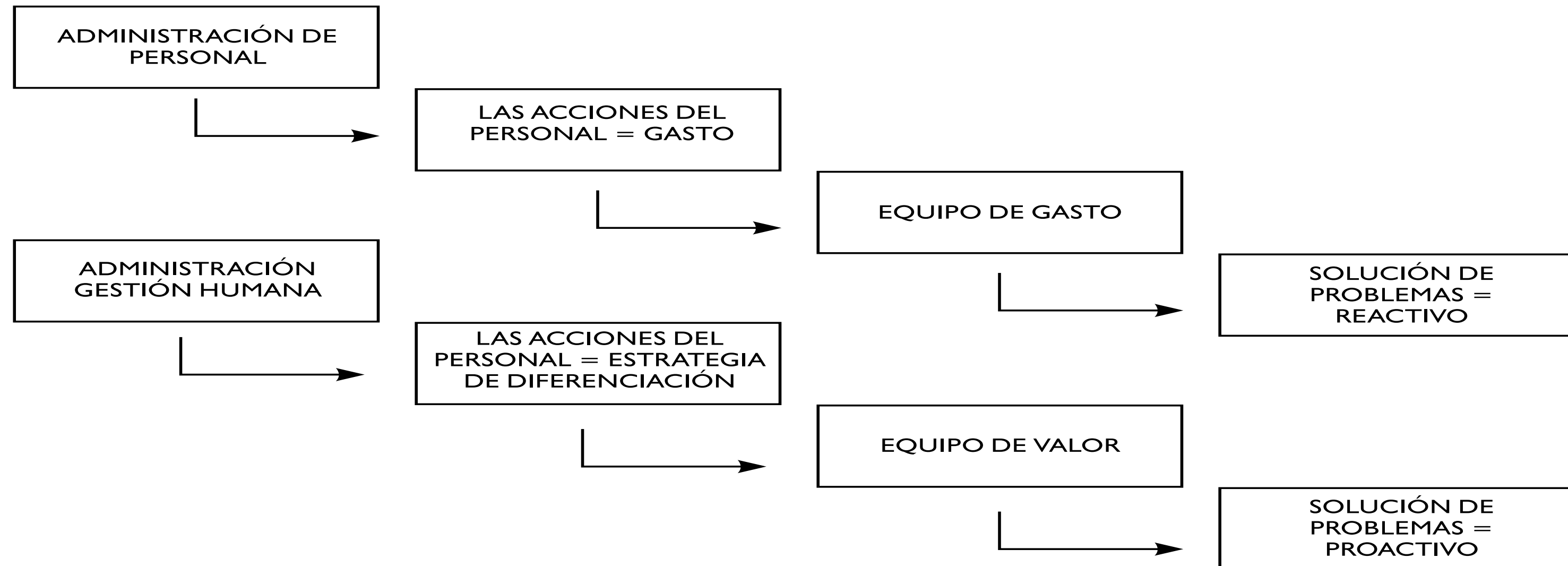
¿Están todas las organizaciones preparadas?

¿Están todos los trabajadores preparados?

¿De qué siglo es la organización para la que trabajas hoy?
¿Para la que tipo de organización seleccionas personal?
¿De qué siglo eres tú?

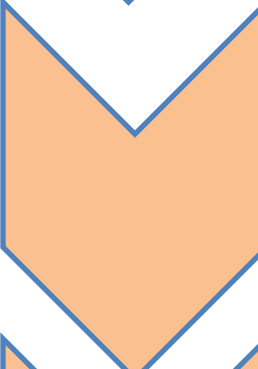
- Selección de Personal basada en Competencias:

Cambio de Paradigma

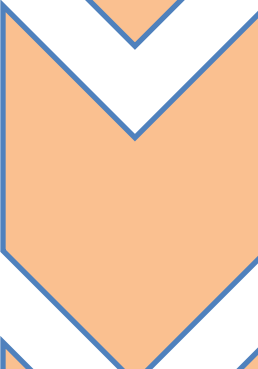




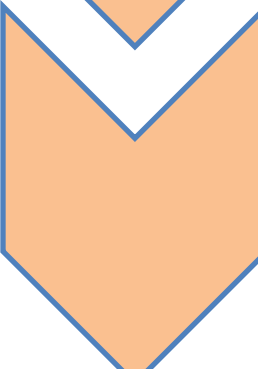
• Selección de Personal basada en Competencias: Desafíos



- Algunos desafíos que se pueden presentar en la selección de personal por competencias son:



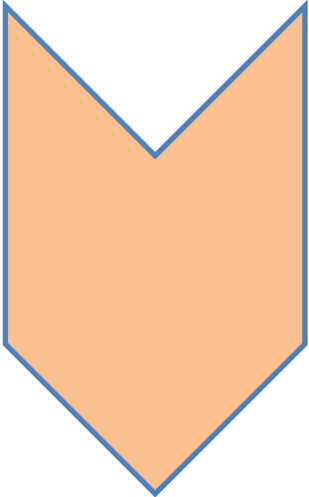
- ✓ Mejorar la falta de claridad en los requisitos del puesto.



- ✓ Superar la Subjetividad en la evaluación de los candidatos.

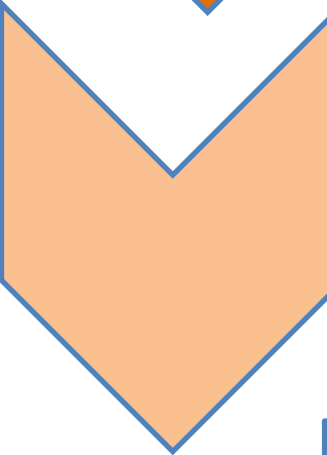


• Selección de Personal basada en Competencias: Desafíos

- 
- En 2025, el proceso de selección de personal enfrenta una serie de desafíos debido a las rápidas transformaciones tecnológicas y las crecientes expectativas de los candidatos.
 - Uno de los principales obstáculos es la integración de inteligencia artificial (IA) en los procesos de contratación, que, aunque optimiza la búsqueda de talento, presenta el riesgo de perpetuar sesgos si no se controla adecuadamente.
 - La Directiva de la UE sobre IA clasifica la contratación como un área de alto riesgo, impulsando a las empresas a monitorear y auditar sus algoritmos para evitar discriminaciones inadvertidas .



• Selección de Personal basada en Competencias: Desafíos



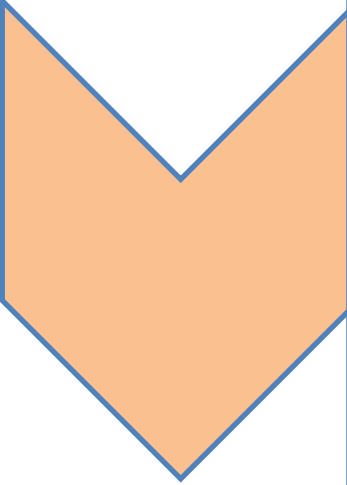
✓ Otro desafío importante es la necesidad de **flexibilidad y adaptación** ante un mercado laboral cada vez más diverso y cambiante.

✓ **¿Qué habilidades necesitan los profesionales para tener éxito en este contexto?**

- Aprendizaje continuo.
- Aprendizaje Autodidacta.
- Uso de tecnología como herramienta estratégica.
- Pensamiento crítico. Con nosotros y con lo que sucede. Constructivo.
- Pensamiento creativo.
- Autoconocimiento.
- Habilidades sociales.
- Inclusión.
- Líderes que despierten el talento dormido.



• Selección de Personal basada en Competencias: Desafíos



✓ ¿Qué habilidades necesitan los profesionales para tener éxito en este contexto?

- Personas con mayor capacidad: Creativa, de resolver, de buscar soluciones a los retos complejos del entorno.
- LIDERAZGO QUE POTENCIE EL TALENTO.

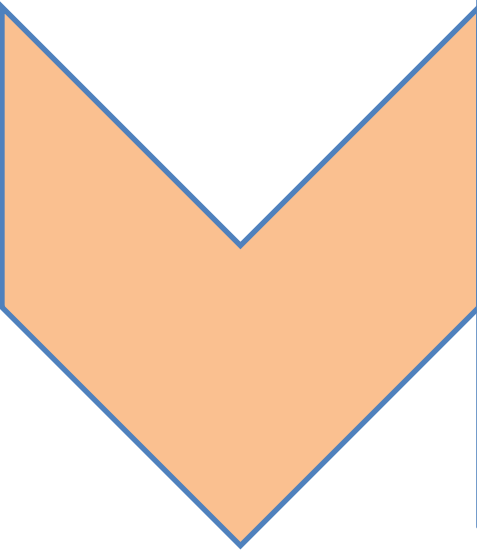


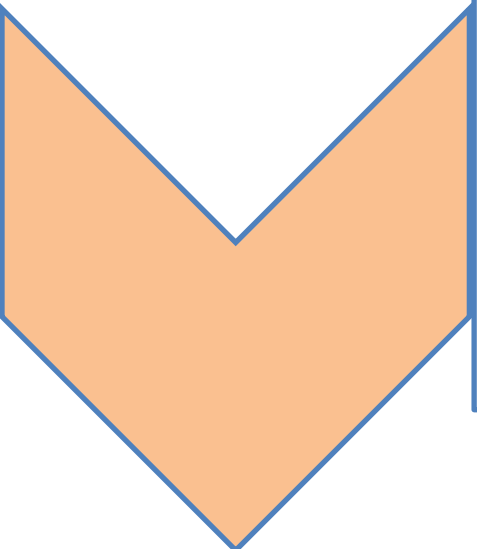
✓ ¿Qué habilidades NO necesitan los profesionales para tener éxito en este contexto?

- Falta de conciencia.
- Falta de sentido de urgencia.
- Falta de curiosidad.
- Falta de orientación al aprendizaje.



• Selección de Personal basada en Competencias: **Relevancia del Método STAR**

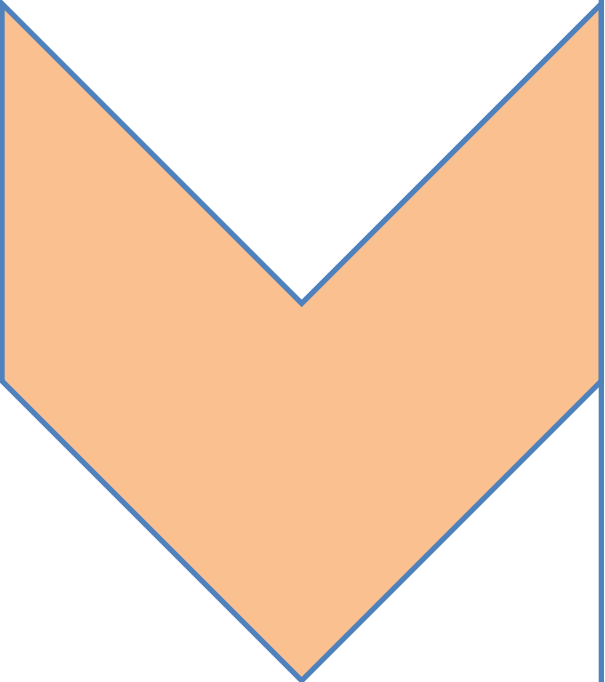
- 
- **Adaptación al Mercado Actual:** En un entorno laboral dinámico, STAR permite a los entrevistadores evaluar no solo habilidades técnicas, sino también competencias blandas cruciales.
 - **Alineación con Tendencias:** La creciente demanda de habilidades como adaptabilidad y trabajo en equipo resalta la importancia de un enfoque estructurado como STAR para identificar estos atributos en los candidatos.

- 
- ✓ **Reducción de Sesgos en la Selección**
 - **Evaluación Objetiva:** Al estandarizar las respuestas, STAR ayuda a reducir sesgos inconscientes tanto en evaluadores humanos como en sistemas automatizados.
 - **Equidad en el Proceso:** Los candidatos son evaluados sobre la base de sus experiencias y resultados concretos, no solo en impresiones subjetivas.



• Selección de Personal basada en Competencias: Relevancia del Método STAR

- El método STAR es una técnica de entrevista que ayuda a los entrevistadores a evaluar las competencias de los candidatos de manera estructurada.
- Es una herramienta valiosa para la selección de personal, ya que permite a los entrevistadores obtener una visión general de las habilidades del candidato.

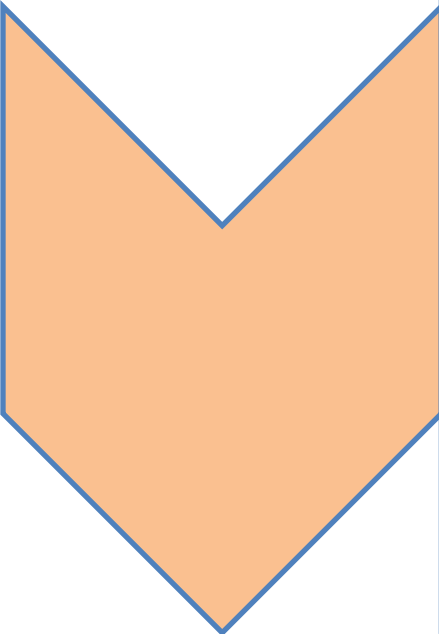


Ventajas del método STAR

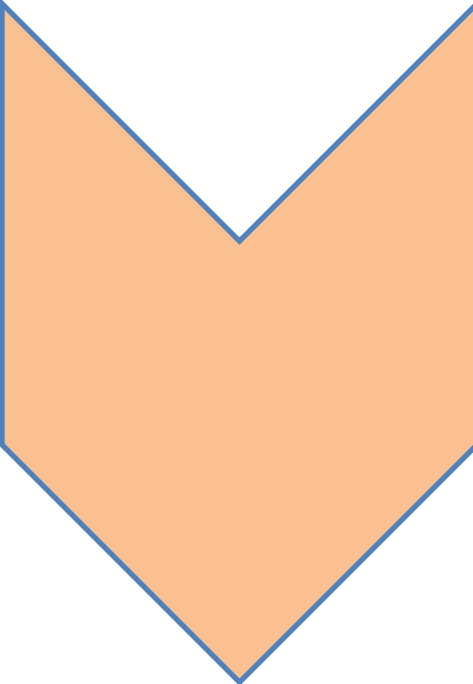
- *Permite a los candidatos proporcionar respuestas detalladas y estructuradas.
- *Demuestra las competencias técnicas y las habilidades blandas del candidato.
- *Permite a los candidatos proporcionar evidencia concreta de habilidades y logros previos.
- *Ayuda a los candidatos a centrarse en sus habilidades y experiencias.
- *Ayuda a los candidatos a dar una respuesta concisa que cubra todos los puntos clave.

Podrás determinar si la experiencia, conocimientos y habilidades de los candidatos están alineados con las necesidades de tu empresa.

- Selección de Personal basada en Competencias:
Relevancia del Método STAR

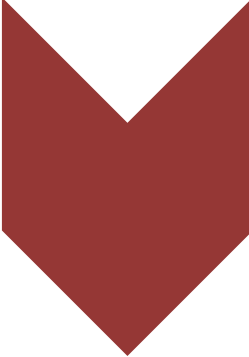
- 
- Integración con Tecnología de IA
 - Compatibilidad: Las respuestas estructuradas del método STAR son fácilmente analizables por herramientas de IA, lo que permite una evaluación rápida y precisa de habilidades.
 - Insights sobre el Desempeño:
 - La tecnología puede identificar patrones en las respuestas, proporcionando a los reclutadores información valiosa sobre la capacidad del candidato para manejar situaciones complejas.

- 
- Selección de Personal basada en Competencias: **Relevancia del Método STAR**

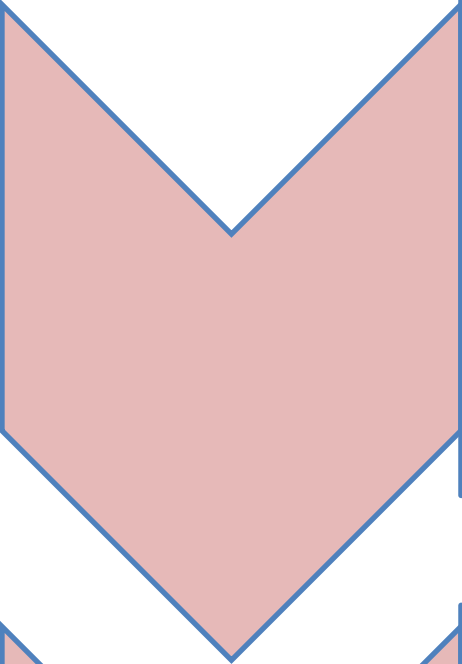


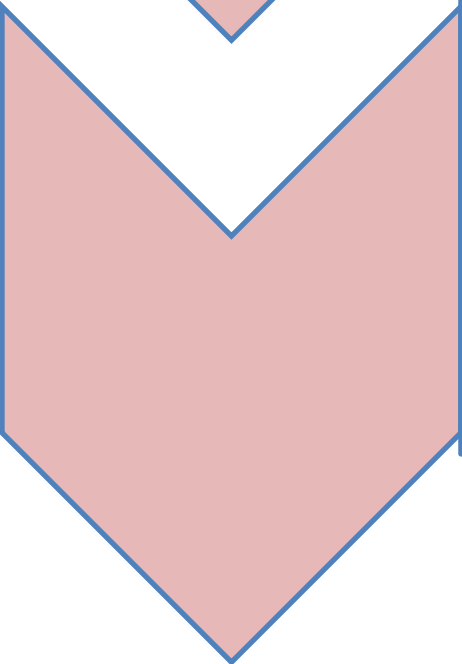
Conclusión: Fortaleciendo el Proceso de Selección

- Mejora de la Experiencia del Candidato: el método STAR proporciona claridad y estructura, lo que ayuda a los candidatos a presentar sus experiencias de manera efectiva.
- Preparación para el Futuro: La combinación del método STAR con tecnologías emergentes posiciona a las organizaciones para realizar selecciones de talento más efectivas y alineadas con las exigencias del mercado en 2025.



• Selección de Personal basada en Competencias: Competencias del Entrevistador

- 
- **Elevada preparación** en entrevistas por competencias.
 - **Elevado desarrollo emocional.**
 - **Trabajo sobre sus aspectos menos desarrollados.**
 - Todo lo cual le **permitirá adaptarse a este presente y futuro de empresas líquidas.**

- 
- **Alto costo de hacerlo mal.**
 - De cada cuál depende el **nivel de energía, trabajo, capacitación** que quiera aportarse a si mismo...

El curso
aportará



Selección de Personal basada en Competencias

Conocer las bases y autores del modelo de Competencias laborales.



CONTEXTO



Rol del psicólogo y del Personal de RRHH



Comprender que el Modelo de competencias es para toda el área de Gestión de personas y no solo para selección de personal.



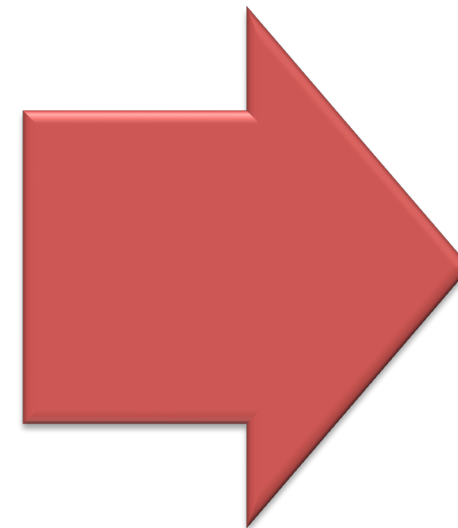
Mirar con los lentes del Modelo.



Conocer y Revisar el Método STAR



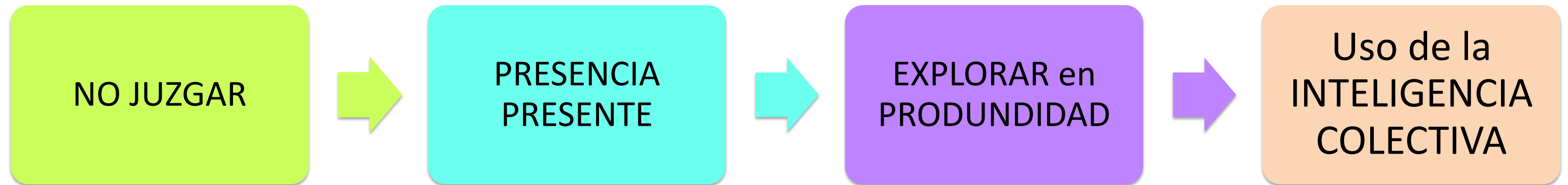
DICCIONARIO DE
COMPETENCIAS



PERFILES DE CARGO POR
COMPETENCIAS



Selección de Personal basada en Competencias





Selección de Personal basada en Competencias

Herramientas

¿Sabías que hay un programa que aborda en profundidad la temática que se hablará en el seminario?



ESCUELA EN PSICOLOGÍA
LABORAL

Selección de Personal por Competencias Laborales: Método STAR – Nivel 1



INFORMACIÓN DEL PROGRAMA

Inicio: 12 de noviembre

Modalidad: Online

Contenido: 03 módulos

Certificado: Emitido por Adipa y
acreditado por SENCE

Dirigido a: Psicólogos titulados o de
último año interesados en la
temática.

¡Revisa el programa
completo !



¿Opiniones? ¿Preguntas?



psicologa.ange@gmail.com

¡Gracias!

